

ANALISIS INTERNAL CONTROL DALAM RANGKA MENANGANI PENUNDAAN PEMBAYARAN KREDIT NASABAH PADA PERUSAHAAN (Studi Pada PT Bank BRI Cabang Sidoarjo)

Stefani Poetri Anggraeni

Suhadak

Topowijono

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Email : Stevi3_yemima@yahoo.com

ABSTRACT

Internal control is a mechanism for the company to secure the company's assets and resolve problems effectively and efficiently. The existence of internal control allows the company to suppose the risk and make a plan for the settlement risks faced. Credit bank is a way to provide customers with the facility to lend money then customers pay principal and interest as agreed by both parties. Delay payments made by customer credit is one of the problems of the credit. Any delays in payment of credit is one of the problems in the internal control. The research it can be concluded that some of the components of internal controls has been going well, that organizational structure and job descriptions are detailed, as well as the employees who perform the work according to their capacity. The company has made a way to overcome the problem of delay in payment of the loan occurred. Ways in which the company has been properly and effectively. One way is to make settlement as did the concept of 3R (rescheduling, reconditioning, restructuring), auctions and-off.

Keywords: *internal control, delay payments, credit*

ABSTRAK

Pengendalian internal merupakan mekanisme perusahaan untuk mengamankan aset perusahaan dan menyelesaikan masalah secara efektif dan efisien. Adanya pengendalian internal membuat perusahaan dapat memperkirakan risiko dan membuat rencana untuk penyelesaian risiko yang akan dihadapi. Kredit merupakan cara bank untuk memberikan fasilitas kepada nasabah dengan meminjamkan uang kemudian nasabah membayar angsuran pokok beserta bunga yang telah disepakati oleh kedua belah pihak. Penundaan pembayaran kredit yang dilakukan nasabah merupakan salah satu masalah dari kredit. Adanya penundaan pembayaran kredit merupakan salah satu masalah dalam pengendalian internal. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa beberapa komponen internal control telah berjalan dengan baik, yaitu struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan yang rinci, serta pegawai yang melakukan pekerjaan sesuai kapasitasnya. Perusahaan telah melakukan cara untuk mengatasi masalah penundaan pembayaran kredit yang terjadi. Cara yang dilakukan oleh perusahaan telah benar dan efektif. Salah satu caranya adalah melakukan penyelesaian kredit dengan menerapkan konsep 3R, lelang dan penghapusbukuan.

Kata kunci : *internal control, penundaan pembayaran, kredit*

PENDAHULUAN

Keperluan masyarakat yang banyak, membuat bank harus menyediakan fasilitas yang dapat membantu masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mereka. Masyarakat luas pasti sudah tidak asing lagi mengenal kata bank, bahkan bank sudah menjadi sarana bagi masyarakat luas untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari. Pengertian bank menurut UU no 10 tahun 1998 adalah “badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”.

Masyarakat membutuhkan banyak sekali asupan dana bagi kehidupan mereka. Selain untuk membeli barang-barang keperluan pribadi, masyarakat juga ingin mempunyai modal bagi usaha yang akan digelutinya. Hal ini yang menjadi salah satu cara masyarakat untuk memenuhi semuanya dengan menggunakan fasilitas kredit pada bank. Kredit adalah salah satu fasilitas yang ditawarkan oleh bank pada masyarakat yang menjadi nasabah pada bank. Sistem kredit itu sendiri adalah kedua belah pihak sepakat terhadap peraturan yang dibuat. Nasabah wajib membayar angsuran beserta cicilannya sesuai waktu yang telah jatuh tempo.

Kredit mempunyai banyak fungsi yang cukup penting bagi pengguna kredit. Kredit berfungsi untuk meningkatkan daya beli masyarakat. Masyarakat dapat memenuhi kebutuhan mereka semua, walaupun mereka belum mempunyai uang yang cukup untuk memenuhi kebutuhannya. Kredit menjadi salah satu alternatif yang dipilih masyarakat. Masyarakat dapat memenuhi barang yang diinginkannya dengan cicilan pada kredit. Masyarakat dapat mencicil angsuran beserta bunganya yang telah disepakati oleh kedua belah pihak.

Di PT Bank BRI Cabang Sidoarjo, terdapat permasalahan yang terjadi pada kredit seperti kredit bermasalah. Kredit bermasalah yang terjadi, berusaha diselesaikan dengan baik. Bagian yang menyelesaikan adanya kredit bermasalah akan di bantu dengan prosedur yang telah ditetapkan untuk dilaksanakan. Walaupun terdapat nasabah yang menunggak, bank masih memberikan waktu untuk nasabah dapat melakukan pelunasan hingga batas yang telah di sepakati oleh kedua pihak. Agar dapat menghindari risiko kredit

bermasalah yang terjadi di bank BRI, maka manajemen bank perlu menerapkan suatu sistem pengendalian yang dapat dijalankan. Suatu sistem pengendalian yang memadai dalam bidang perkreditan guna meminimalisir segala kemungkinan negatif yang mungkin terjadi. Pengendalian dalam bidang perkreditan dimulai sejak tahap permohonan kredit, terlaksananya kredit sampai dengan pelunasan kredit yang dilakukan oleh nasabah.

Internal control berfungsi untuk mengetahui tingkat efektif dan efisien dalam pemberian kredit pada nasabah serta dalam penyelesaian masalah kredit. Adanya *internal control*, diharapkan setiap masalah dapat diselesaikan dengan benar. *Internal control* memiliki peranan yang cukup penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sebaiknya *internal control* dilaksanakan dan difasilitasi dengan benar.

TINJAUAN PUSTAKA

Internal Control

Pengendalian internal atau yang biasa disebut *internal control*, sangat berfungsi dalam perusahaan. Biasanya *internal control* digunakan untuk mengendalikan segala aktivitas yang dilakukan pegawai maupun atasan dalam suatu perusahaan. Menurut Peraturan Bank Indonesia yang tertuang dalam SE No 5/22/DPNP tanggal 29 September 2003 tentang Pedoman Standar Sistem Pengendalian Intern bagi Bank Umum, definisi pengendalian intern adalah :

Pengendalian intern merupakan suatu mekanisme pengawasan yang ditetapkan oleh manajemen bank secara berkesinambungan (*on going basis*), guna :

- a. menjaga dan mengamankan harta kekayaan Bank
- b. menjamin tersedianya laporan yang akurat
- c. meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku
- d. mengurangi dampak kerugian, penyimpangan termasuk kecurangan, dan pelanggaran aspek kehati-hatian
- e. meningkatkan efektivitas organisasi dan meningkatkan efisiensi biaya

Sistem kontrol internal harus memenuhi peraturan Bank Indonesia; memenuhi aturan internal bank yang ditetapkan oleh dewan pengawas dan manajemen; menggunakan informasi finansial dalam proses pelaporan yang

komprehensif, akurat dan terbaru; mampu mendukung manajemen dalam membuat keputusan untuk menerima atau menurunkan risiko; membangun budaya pelaporan berbasis risiko diseluruh bank. Menurut Murtanto (2005:3) yang di kutip dari pernyataan COSO (*the Commitee of the Sponsoring Organizations*) 5 komponen *Internal Control* adalah :

a. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian menetapkan warna organisasi, yang mempengaruhi kesadaran orang-orangnya terhadap pengendalian. Faktor-faktor lingkungan pengendalian meliputi integritas, nilai etika, dan kompetensi orang entitas tersebut; filosofi manajemen dan gaya operasi; cara manajemen memberi tanggungjawab dan wewenang mengorganisasi dan mengembangkan orang-orangnya; dan perhatian serta arah yang diberikan oleh dewan direktur.

b. Penaksiran Risiko

Setiap entitas menghadapi berbagai risiko dan sumber internal dan eksternal yang harus Penaksiran risiko merupakan identifikasi dan analisis risiko relevan pada pencapaian tujuan, yang membentuk basis untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola. Karena kondisi perekonomian dan politik terus mengalami perubahan, mekanisme diperlukan untuk mengidentifikasi dan menangani risiko khusus yang berkaitan dengan perubahan.

c. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian terjadi pada seluruh organisasi, pada seluruh level dan seluruh fungsi. Aktivitas pengendalian membantu meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan telah diambil dalam menghadapi risiko sehingga tujuan entitas dapat tercapai. Aktivitas ini meliputi berbagai kegiatan dengan persetujuan pemberian wewenang verifikasi, rekonsiliasi, tinjauan kinerja operasi, keamanan aset dan pemisahan tugas.

d. Informasi dan Komunikasi

Informasi yang berlaku harus diidentifikasi, diperoleh, dan dikomunikasikan dalam suatu bentuk dan kerangka waktu yang memungkinkan orang untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. Sistem informasi tidak hanya berkenaan dengan data yang dihasilkan secara internal saja, tapi juga dari pihak eksternal yang diperlukan untuk pengambilan keputusan bisnis. Komunikasi yang efektif juga terjadi dalam arti yang lebih

luas, yang mengalir ke bawah, melintasi dan naik pada organisasi. Semua personil harus menerima pesan yang jelas dari manajemen tertinggi bahwa tanggung jawab pengendalian harus dilaksanakan secara sungguh-sungguh.

e. *Monitoring*

Seluruh sistem *internal control* harus dimonitor, suatu proses yang menilai kualitas kinerja sistem dalam waktu tertentu. Ini dilaksanakan melalui kegiatan pemantauan terus menerus, evaluasi terpisah atau kombinasi dari keduanya.

Bank

Di dalam perbankan khususnya, bank memiliki arti tersendiri yang dijelaskan sebagai berikut : “Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak (UU perbankan no 7 tahun 1992)”. Bank sangat berperan penting dalam peningkatan taraf hidup masyarakat. Diharapkan dengan adanya bank, masyarakat dapat berperan aktif untuk melakukan penyimpanan uang dan melakukan aktivitas perputaran uang dengan cara kredit atau hal lainnya. Menurut Triandaru (2006 : 9) secara spesifik bank bank dapat berfungsi sebagai *agent of trust*, *agent of development* dan *agent of services*.

a. *Agent Of Trust*

Yaitu lembaga yang landasannya adalah kepercayaan. Dasar utama kegiatan perbankan adalah kepercayaan, baik dalam hal penghimpunan dana maupun penyaluran dana.

b. *Agent Of Development*

Kegiatan bank berupa penghimpun dan penyalur dana sangat diperlukan bagi lancarnya kegiatan perekonomian di sektor riil. Kelancaran kegiatan investasi, distribusi, dan konsumsi ini tidak lain adalah kegiatan pembangunan perekonomian suatu masyarakat.

c. *Agent Of Services*

Yaitu lembaga yang memobilisasi dana untuk pembangunan ekonomi. Bank antara lain memberikan jasa berupa jasa pengiriman uang, penitipan barang berharga, pemberian jaminan bank, dan penyelesaian tagihan.

Kredit

Istilah kredit sudah tidak asing didengar oleh

banyak orang. Anggapan orang-orang, kredit adalah cara yang ditawarkan oleh bank untuk memberikan pinjaman kepada nasabah agar para nasabah dapat membeli suatu barang dengan sistem cicilan. Apabila nasabah melakukan kredit, maka nasabah dapat membeli barang yang diinginkan dan membayar cicilan kepada bank beserta bunga yang diberikan. Kredit sangat membantu banyak orang untuk mendapatkan barang yang diinginkan dengan mudah.

Menurut UU Perbankan no 10 tahun 1998 memberikan pengertian kredit sebagai berikut : “Kredit adalah penyediaan uang atau tagihan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga”. Menurut Hasibuan (2004 : 87) Kredit berasal dari bahasa Italia, *crede* yang artinya kepercayaan, yaitu kepercayaan dari kreditur bahwa debiturnya akan mengembalikan pinjaman beserta bunganya sesuai dengan perjanjian kedua belah pihak, tegasnya kreditur percaya bahwa kredit tidak akan macet”. Pengertian kredit juga dijelaskan oleh Rivai (2007 : 4), sebagai berikut : “Kredit adalah penyerahan barang, jasa, atau uang dari satu pihak (kreditur/pemberi pinjaman) atas dasar kepercayaan kepada pihak lain (nasabah atau pengutang) dengan janji membayar dari penerima kredit kepada pemberi kredit pada tanggal yang telah disepakati kedua belah pihak”.

Aspek 5C sebagai dasar penilaian kredit menurut beberapa sumber (Madura, 2006 : 544-545 ; Ibrahim, 2004 : 100 ; Kasmir 2006 : 91), adalah :

a. *Character* (kepribadian, watak)

Menunjukkan adanya pelanggan untuk secara jujur berusaha untuk memenuhi kewajiban untuk membayar kembali.

b. *Capital* (modal, kekayaan)

Modal yang ada pada peminjam hakekatnya akan mengurangi risiko modal tersebut meliputi barang bergerak dan barang tidak bergerak yang ada pada perusahaan.

c. *Condition* (keadaan)

Bank harus menilai sampai dimana dan berapa jauh pengaruh dari adanya suatu kebijaksanaan pemerintah di bidang ekonomi terhadap prospek industri dimana perusahaan

pemohon kredit termasuk didalamnya, disini apakah pelaksana usaha dilakukan dalam keadaan baik sehingga dapat berjalan lancar serta menguntungkan.

d. *Capacity* (kemampuan, kesanggupan)

Kemampuan calon nasabah dalam mengembangkan dan kesanggupannya dalam menggunakan fasilitas kredit yang diberikan serta mengendalikan usahanya dan mengembalikan pinjamannya.

e. *Collateral* (jaminan)

Menunjukkan jaminan untuk mendapatkan kredit yang diberikan oleh pihak bank. Penundaan kredit dapat diukur dari kolektibilitasnya. Kolektibilititas merupakan gambaran kondisi pembayaran pokok dan bunga pinjaman serta tingkat kemungkinan diterimanya kembali dana yang ditanamkan dalam surat-surat berharga. Penilaian kolektibilitas kredit digolongkan kedalam 5 kelompok, yaitu : lancar, dalam perhatian khusus, kurang lancar, diragukan, dan macet. “Apabila kredit dikaitkan dengan tingkat kolektibilitasnya, maka yang digolongkan kredit bermasalah adalah kredit yang memiliki kualitas kurang lancar, diragukan dan macet” (Siamat, 2005 : 358).

Bank Indonesia menggolongkan kualitas kredit menurut ketentuan sebagai berikut (Kasmir, 2012 : 117) :

a. Lancar

- 1) Pembayaran angsuran pokok dan atau bunga tepat waktu
- 2) Memiliki mutasi rekening yang aktif
- 3) Bagian dari kredit yang dijamin dengan agunan tunai

b. Dalam perhatian khusus

- 1) Terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok dan atau bunga yang belum melampaui 90 hari
- 2) Kadang-kadang terjadi cerukan
- 3) Jarang terjadi pelanggaran terhadap kontrak yang diperjanjikan
- 4) Mutasi rekening relatif aktif
- 5) Didukung dengan pinjaman baru

c. Kurang lancar

- 1) Terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok dan atau bunga yang telah melampaui 90 hari
- 2) Sering terjadi cerukan
- 3) Terjadi pelanggaran terhadap kontrak yang diperjanjikan lebih dari 90 hari

- 4) Frekuensi mutasi rekening relatif rendah
 - 5) Terdapat indikasi masalah keuangan yang dihadapi debitur
 - 6) Dokumen pinjaman yang lemah
- d. Diragukan
- 1) Terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok dan atau bunga yang telah melampaui 180 hari
 - 2) Terdapat cerukan yang bersifat permanen
 - 3) Terjadi wanprestasi lebih dari 180 hari
 - 4) Terjadi kapitalisasi bunga
 - 5) Dokumen hukum yang lemah, baik untuk perjanjian kredit maupun pengikatan jaminan
- e. Macet
- 1) Terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok dan atau bunga yang melampaui 270 hari
 - 2) Kerugian operasional ditutup dengan pinjaman baru
 - 3) Dari segi hukum dan kondisi pasar, jaminan tidak dapat dicairkan pada nilai yang wajar

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini menggunakan teknik analisa kuantitatif. Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah studi kasus. Data yang dapat diperoleh peneliti berupa data sekunder. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara dokumentasi. Fokus dari penelitian yang peneliti lakukan adalah:

1. Sistem pengendalian internal yang meliputi : lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi dan *monitoring* dalam kegiatan pemberi kredit usaha dan pelunasannya.
2. Proses pengajuan kredit nasabah dan penyelesaian penundaan pembayaran kredit di PT Bank Rakyat Indonesia cabang Sidoarjo.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hal yang dapat membuat adanya penundaan pembayaran kredit dapat dipisahkan menjadi 3, yaitu :

1) Karakter nasabah

Karakter nasabah merupakan salah satu faktor yang menjadi pemicu utama atas terjadinya penundaan pembayaran kredit. Tiap nasabah memiliki banyak karakter yang berbeda yang harus dihadapi oleh pihak bank.

Adanya perbedaan ini, pihak bank khususnya bagian AO sebaiknya dapat memahami bagaimana karakter nasabah yang dihadapinya. Karakter nasabah dapat dilihat atau diketahui saat nasabah berbicara atau melakukan proses pre-screening. Selain itu, untuk mengetahui lebih jauh, AO dapat melakukan wawancara atau pengamatan terhadap lingkungan sekitar dari nasabah yang bersangkutan. Hal-hal ini dapat membantu AO untuk mengetahui karakter nasabah itu seperti apa agar permasalahan yang kelak terjadi di kemudian hari, bagian AO dapat menghadapi masalah tersebut dengan baik karena telah mengetahui karakter nasabah.

2) Usaha nasabah

Usaha nasabah adalah hal penting yang harus diperhatikan oleh pihak bank dan nasabah itu sendiri. Perkembangan ataupun penurunan usaha nasabah harus benar-benar diketahui dengan saksama dan teratur. Uang yang telah turun melalui kredit, diharapkan usaha nasabah dapat lebih berkembang daripada sebelumnya. Karena pada dasarnya, nasabah menggunakan kredit untuk membuat atau memperluas usaha nasabah.

3) Faktor lain-lain

Hal-hal yang terkadang dapat menyebabkan masalah dalam membayar kredit adalah permasalahan ekonomi negara yang mempengaruhi usaha nasabah. Misalnya, kenaikan tingkat inflasi, terjadinya bencana yang dialami oleh usaha nasabah, atau faktor eksternal lainnya. Dilihat dari permasalahan ini, dapat mengakibatkan terjadinya penundaan pembayaran kredit. Maka, nasabah harus memiliki solusi dalam kasus-kasus ini dan dibantu dengan pihak bank dalam melakukan penyelesaian masalah. Pihak bank akan memberikan solusi yang sekiranya dapat membantu nasabah dalam menyelesaikan ini.

Berdasarkan komponen-komponen yang ada di *internal control*, ada beberapa penjelasan yang dipaparkan oleh Peneliti, yaitu :

a. Pengendalian Lingkungan

1) Integritas etika

Pegawai yang bekerja di PT Bank BRI Cabang Sidoarjo, memiliki semangat kerja yang cukup tinggi dan disiplin dalam melakukan pekerjaannya. Pimpinan cabang

sebagai pimpinan para pegawai, juga memberikan contoh dalam bekerja dengan giat. Para pegawai juga tepat waktu dalam bekerja, hal ini dapat terlihat saat peneliti melakukan kunjungan ke kantor, para pegawai datang lebih awal untuk melaksanakan *briefing* pagi.

2) Komitmen terhadap kompetensi

Pekerja yang memiliki tanggungjawab besar terhadap pekerjaannya, sebaiknya mempunyai pengetahuan yang luas terhadap jenis pekerjaannya tersebut. PT Bank BRI juga melakukan pembinaan terhadap pegawainya untuk menambah ilmu pengetahuan mereka dengan diklat atau pelatihan lainnya. Hal ini dilakukan rutin secara berkala oleh bank.

3) Struktur organisasi

Struktur organisasi sudah ada pada perusahaan ini, begitu juga dengan deskripsi pekerjaan yang harus dilakukan oleh tiap pegawai. Berdasarkan struktur organisasi yang ada, masih ditemukan rangkap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai bank BRI Cabang Sidoarjo. Bagian supervisor administrasi kredit melakukan pembinaan dan pengawasan kredit. Seharusnya yang melakukan pembinaan dan pengawasan kredit adalah manajer bisnis mikro.

4) Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab

Tiap wewenang dan tanggungjawab sudah tertera dengan jelas pada tiap deskripsi pekerjaan pegawai. Apa saja yang harus dilakukan oleh pegawai, semua sudah dijelaskan, sehingga pegawai tidak lagi mengalami kebingungan saat melaksanakan pekerjaannya. Diharapkan setiap pegawai dapat memahami dan melakukan kewajibannya seperti yang sudah dipaparkan dengan baik.

5) Praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang baik

Perusahaan sudah melakukan pemberian *reward* terhadap pegawai yang mencapai target perusahaan dengan baik dan benar. *Reward* yang diberikan bermacam-macam, hal ini tergantung dari pihak bank melihat hasil kerja pegawai. Adanya *reward* dapat memacu semangat bagi pegawai lainnya

untuk lebih menghasilkan yang baik dalam tiap pekerjaannya.

b. Penaksiran Risiko

1) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi risiko

Pihak bank juga sudah berupaya untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang memungkinkan terjadinya risiko. Faktor dari luar maupun dari dalam telah di prediksi oleh bank yang dapat memicu terjadinya risiko. Sebagai contoh, faktor dari dalam adalah adanya penyelewengan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Risiko yang didapat dari faktor internal adalah adanya hasil pekerjaan yang tidak sesuai dengan target. Contoh faktor dari luar adalah adanya bencana alam yang tiba-tiba terjadi.

2) menaksir risiko yang berpengaruh cukup signifikan

Biasanya risiko terjadi karena pegawai yang melakukan kesalahan, nasabah yang melakukan keterlambatan pembayaran kredit, dan adanya faktor tak terduga. Faktor tak terduga biasanya seperti bencana alam, perubahan ekonomi dan pengaruh politik. Faktor-faktor inilah yang dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bank. Kemungkinan adanya masalah-masalah ini, bank harus lebih waspada dan memikirkan solusi yang tepat apabila terjadi masalah seperti ini.

3) menentukan tindakan yang dilakukan untuk mengontrol risiko

Pihak bank sudah memperkirakan risiko apa saja yang akan dihadapi. Adanya risiko, maka bank juga harus mempunyai cara untuk mengontrol dan menyelesaikan risiko yang sekiranya dapat terjadi. Apabila terdapat pegawai yang melakukan kecurangan atau pelanggaran, maka pegawai itu akan di beri sanksi. Apabila terjadi pada nasabah yang melakukan kredit bermasalah, maka nasabah akan diberi pembinaan dan pengawasan yang lebih.

c. Aktivitas Pengendalian

1) Pemisahan fungsi/ tugas/ wewenang yang cukup

Pemisahan kewajiban pegawai sudah dijelaskan dengan detail di deskripsi pekerjaan, jadi pegawai dapat mengetahui tugas-tugas yang menjadi kewajibannya.

Akan tetapi masih terdapat hal yang tidak sesuai, yaitu bagian Account Officer melakukan analisis terhadap keuangan usaha nasabah. Sebaiknya terdapat bagian khusus yang menangani masalah ini yaitu bagian khusus analisis yang mampu menganalisis keuangan usaha nasabah dengan baik.

2) Otorisasi transaksi dan aktivitas lainnya yang sesuai

Setiap transaksi yang ada dan pekerjaan yang lainnya sudah menjadi tanggung jawab pegawai yang bersangkutan untuk melaksanakan tugas tersebut. Pegawai yang tidak memiliki hal untuk melakukan kegiatan tertentu yang bukan tanggungjawabnya, tidak memiliki akses untuk melakukannya. Maka hal-hal yang bukan menjadi tugas pegawai, diharapkan tidak dilakukan.

3) pendokumentasian dan pencatatan yang cukup

Pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai harus memiliki bukti. Bukti ini dapat berupa dokumen ataupun catatan khusus, sebab dengan bukti ini, apabila terjadi sesuatu hal, maka dapat terselesaikan dengan bantuan bukti-bukti yang ada. Para pegawai juga sudah menyimpan segala bentuk dokumentasi maupun catatan di komputer ataupun di tempat khusus penyimpanan. Pegawai harus menyimpan dengan benar setiap dokumen yang sekiranya dibutuhkan untuk mengerjakan tugasnya.

4) pengendalian secara fisik terhadap aset dan catatan

Aset dan catatan yang dimiliki bank hanya dapat diakses oleh orang tertentu yang mempunyai hak untuk melakukan akses tersebut. Tidak setiap pegawai memiliki akses terhadap dokumen tertentu. Jadi, pengendalian secara fisik sudah diterapkan pada bank. Biasanya dokumen penting akan ditaruh di brankas khusus oleh pegawai.

5) evaluasi secara independen atas kinerja

Evaluasi sangat penting dilakukan dalam tiap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Biasanya evaluasi akan dilakukan secara rutin oleh pihak bank. Adanya evaluasi ini dapat mengetahui seberapa banyak hal-hal yang perlu di perbaiki atas hasil pekerjaan yang sebelumnya. Selain itu,

evaluasi bertujuan untuk mengetahui langkah yang tepat apabila terjadi permasalahan yang telah terjadi sebelumnya.

6) pengendalian terhadap pemrosesan informasi

Informasi penting tentang internal perusahaan PT Bank BRI, biasanya tidak akan diinformasikan ke publik. Informasi tersebut hanya diberitahukan ke pegawai. Penyimpanan informasi sangat diperlukan agar tidak ditemukan isu-isu negatif.

7) pembatasan akses terhadap sumberdaya dan catatan

Perusahaan telah melakukan hal yang dapat mengurangi kecurangan. Sebagai contoh, tiap pegawai memiliki *password* khusus yang harus diisi apabila pegawai ingin mengakses data BRI. *Password* ini berfungsi untuk meminimalkan kecurangan yang akan dilakukan pegawai, apabila ada pegawai yang menggunakan datanya dengan tidak benar, maka tindakan tegas dari perusahaan akan diberlakukan.

d. Informasi dan Komunikasi

PT Bank BRI Cabang Sidoarjo telah menggunakan *software* khusus yang dirancang untuk dapat tersambung dengan BRI Pusat. *Software* ini sangat canggih dan sangat membantu pegawai saat melakukan pekerjaan mereka. *Software* ini tidak dapat digunakan oleh pihak luar secara sembarangan. *Software* ini berguna untuk menyambungkan pekerjaan pegawai dengan bagian pusat untuk melakukan tiap transaksi.

e. Monitoring

1) mengevaluasi temuan-temuan, *review*, rekomendasi audit secara tepat

Adanya masalah yang timbul dan penyelesaian masalah, sangat membantu untuk proses evaluasi. Apabila terjadi masalah yang sama, maka dengan adanya evaluasi, penyelesaian dapat berjalan dengan baik. Evaluasi berfungsi untuk mengetahui titik kesalahan dan memperbaikinya. Sejauh ini, bank masih kurang melakukan rekomendasi audit dengan baik, karena masih ditemukan nasabah yang melakukan penundaan. Seharusnya bank dapat lebih baik mengatasi masalah ini agar tidak semakin banyak nasabah yang melakukan penundaan.

- 2) menentukan tindakan yang tepat untuk menanggapi temuan dan rekomendasi dari audit dan *review*

Disini peranan *internal control* sangat penting untuk mengetahui tindakan apa saja yang sebaiknya dilakukan saat melakukan audit dan *review*. Pihak bank pusat juga cukup sering melakukan inspeksi terhadap cabang-cabangnya. Jadi dengan adanya inspeksi ini, maka dapat membantu penyelesaian masalah yang menjadi beban cabang. Selain itu, inspeksi juga dapat mengarahkan kantor cabang untuk lebih baik dalam bekerja.

- 3) menyelesaikan dalam waktu yang telah ditentukan

Tugas yang menjadi kewajiban perusahaan, harus di selesaikan dengan tepat waktu. Hal ini akan berpengaruh terhadap *reward* kantor yang di nilai dari pusat. Oleh sebab itu, tiap masalah harus diselesaikan dengan tepat waktu. Sejauh ini, perusahaan sudah berupaya dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang ada. Walaupun masih terdapat hal-hal yang meleset, akan tetapi bank berupaya untuk menyelesaikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan oleh peneliti di PT Bank BRI Cabang Sidoarjo, dapat disimpulkan beberapa kesimpulan terkait analisis yang dilakukan, yaitu :

1. Internal Control

- a. Personil yang kompeten dan dapat dipercaya

Perusahaan sudah memiliki personil yang kompeten dan dapat dipercaya dengan baik. Adanya personil yang kompeten dan dapat dipercaya sangat membantu pelaksanaan kerja di perusahaan. Hanya saja masih ada kekurangan, yaitu di bagian Account Officer juga melakukan analisis keuangan debitur dan menganalisis prospek usaha debitur.

- b. Pemisahan tugas

Pemisahan tugas sudah dilaksanakan berdasarkan deskripsi pekerjaan yang diterapkan oleh perusahaan. Di dalam pelaksanaannya, masih ada kekurangan yang ditimbulkan dari pegawai, yaitu bagian

manajer bisnis mikro kurang memastikan uang yang diberikan kepada nasabah untuk kredit. Sebaiknya manajer bisnis mikro memastikan uang yang keluar untuk nasabah agar terealisasi untuk tujuan yang disepakati.

- c. Prosedur otorisasi yang tepat

Hampir semua prosedur otorisasi dilakukan dengan tepat dan sesuai oleh tiap pegawai. Tetapi masih ada satu prosedur yang kurang tepat, yaitu bagian supervisor administrasi kredit melakukan pengawasan dan pembinaan kredit. Pada struktur organisasi, yang dapat melakukan pengawasan dan pembinaan kredit adalah bagian manajer bisnis mikro.

- d. Dokumen dan catatan yang memadai

Semua dokumen dan catatan telah dimiliki dan di simpan oleh tiap pegawai, didukung dengan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan. Tiap pegawai memiliki komputer pribadi yang berguna untuk bekerja, dan tiap komputer juga di beri password agar dokumen dapat aman dan tidak hilang.

- e. Kontrol fisik aset dan catatan

Perusahaan sudah melakukan kontrol fisik aset dan catatan dengan baik. Pimpinan cabang sudah menyimpan arsip penting dan terus mengontrol aset fisik perusahaan dengan baik. Jadi aset dan catatan perusahaan sudah aman karena ditangani oleh orang yang bertugas untuk mengontrol fisik aset dan catatan.

- f. Pemeriksaan pelaksanaan secara independen

Pemeriksaan pelaksanaan secara independen telah dilakukan oleh kantor pusat. Kantor pusat secara rutin mengunjungi kantor cabang ini untuk memeriksa dan menilai hasil kerja perusahaan. Selain itu, kantor pusat juga membantu untuk menangani tiap masalah yang dirasa oleh kantor cabangterlalu sulit untuk di selesaikan.

2. Penyelesaian Kredit Bermasalah

PT Bank BRI Cabang Sidoarjo telah melakukan beberapa macam cara untuk menyelesaikan kredit bermasalah, yaitu :

- a. Memberikan surat peringatan 1, 2 dan 3 secara rutin apabila nasabah masih belum membayar angsuran pokok dan bunga
- b. Melakukan penagihan secara langsung

kepada nasabah melalui telepon ataupun mendatangi nasabah

c. Melakukan konsep 3R, yaitu :

- 1) Melakukan tindakan *rescheduling*, dengan mengatur ulang jadwal pembayaran angsuran pokok dan bunga
- 2) Melakukan tindakan *reconditioning*, dengan melakukan peninjauan surat perjanjian dan pengubahan surat perjanjian
- 3) Melakukan *recstruturing*, dengan mengurangi angsuran pokok dan memperpanjang waktu pembayaran

d. Melakukan lelang apabila nasabah tidak mampu untuk membayar tunggakan kredit dengan beberapa cara di atas

e. Penghapusbukuan setelah nasabah melakukan pelunasan kredit dan apabila masih belum tertutupi maka nasabah dapat menambahkan dengan harta pribadi.

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, peneliti berusaha memberikan saran yang diharapkan dapat membantu dan bermanfaat bagi PT Bank BRI Cabang Sidoarjo, sebagai berikut :

1. Menambahkan pegawai yang bekerja sebagai analisis keuangan usaha nasabah dan prospek usaha nasabah
2. Menambahkan bagian supervisor unit untuk memastikan uang yang diberikan bank untuk nasabah sebagai kredit terealisasi dengan benar
3. Perusahaan mengoptimalkan pelaksanaan konsep 7P dan 3R dalam menangani masalah kredit bermasalah

Daftar Pustaka

Kasmir. 2006. *Manajemen Perbankan*. Jakarta : PT Radja Grafindo Persada.

_____. 2012. *Manajemen Perbankan*. Jakarta : PT Radja Grafindo Persada.

Madura, Jeff. 2006. *Financial Institutions and Markets*. Seventh edition. USA Thompson South Western: Florida Atlantic University.

Malayu Hasibuan. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke Tujuh, edisi revisi, PT. Bumi Aksara. Jakarta.

Murtanto. 2005. *Sistem Pengendalian Internal Untuk Bisnis*. Jakarta : PT. Hecca Mitra

Utama.

Rivai, Veithzal dan Andriana Permata Veithzal. 2007. *Credit Management Handbook*. Edisi Pertama. Jakarta : Salemba Empat.

Siamat, Dahlan. 2004. *Manajemen Lembaga Keuangan*. Edisi kelima. Jakarta : Lembaga Penerbit FE UI

Triandaru, Sigit dan Totok Budisantoso. 2006 : *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Yogyakarta : Salemba Empat.

Peraturan Bank Indonesia Nomor : 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum.

Undang-Undang No.10. 1998. *Undang-Undang tentang Perbankan No.10 tahun 1998*.

Undang-Undang No.7. 1992. *Undang-Undang tentang Perbankan*